

〈講 演〉

日本的経営の光と陰

熊 沢 誠

はじめに

私は学内外でかなり話をする機会が多いのですが、こんなに沢山の人が聞きに来て下さるのは初めてですので緊張しています。

今日与えられている演題は「日本的経営の光と陰」です。できるだけ具体的なお話をしたいのですが、それを1時間程度でということになりますと少し苦しい。そこで、あらかじめ配布して頂いたレジュメにそって話を進めていきたいと思います。それでは、さっそく本題にはいりましょう。

1 注目される日本的経営

1980年代にはいって、とくに1985年ごろから、日本の経営における人の働かせ方とか従業員の処遇の仕方が、世界各国の経営者の注目を集めるところとなりました。周知のように日本の工業製品が、あまりに競争力が強く、価格も安い、それに品質もいい。たとえばα7000とかα5700といったオートフォーカス、35～105ミリレンズ付きのカメラが8万円で手に入る、といったことなど、その生産性の高さや経済的パフォーマンスの良好さという点に、世界は大変素朴な意味で脅威を感じている。また、もう一つ注目されているのは、何ととっても、日本の会社が多く、多くの従業員からやる気を引き出し、その勤労意欲を高めているということです。そこで、世界の国々は、このような日本の経営方式というものを管理者のレベルを中心に導入しようと努力しているのです。

1980年ごろ、イギリスのリバプールにあって労働組合運動が大変強靱で有名なフォードの工場で、日本の自動車工場の様子を映したビデオが工場従業員を集めて上映されました。そこでは、大変無駄のない働き方や残業も嫌がらない従業員の様子などが映し出されるのですが、それを見たあとで、工場経営者は、「私たちはこの者たちに殺されるか、あるいはこの者たちのように働きぶりを改めて生き延びるか、どちらかしかない。それを選ぶのは皆さんです」というような演説をするわけでした。そして、フォードは「日本に見習おう (after Japan proposal)」運動のような労務管理の改編の提案を労働組合にしました。その後、イギリスなどではこのように考える経営者が多く、部分的に日本の経営のやり方をいろいろと導入するようになっていきます。

最近テレビで放映されていましたが、自動車王国アメリカで人気のある車は、1位から7位まで全部日本車、それも日本で作られた車なんです。そんな状況のなかで、アメリカの自動車工場では、進出日本企業を中心に日本式のやり方がいろいろ行われています。トヨタ-GMの合弁企業として有名なNUMMI社ではかなり日本的経営が導入されています。

もちろん、アジアでも同じです。いろいろな意味で日本にライバル意識と敵愾心をもっている韓国では、1987年の労働組合法改正で日本の企業別組合のような組織が推奨されました。そして、いちばんはっきりしているマレーシアやシンガポールでは、日本の工場の

働き方や経営の仕方を中心に日本文化全体までも含めて実にさまざまな点で日本に見習おうと、政府が率先して Look East 運動を行っています。これは、長い間植民地だったマレーシアやシンガポールでイギリスが文化のイニシアティブをとっていたことを思うと本当に象徴的なことです。

また、日本の影響は体制を問わずひろがっており、たとえば、社会主義の国ハンガリーやポーランドから代表が日本にくるたびに、日本の労働者が工場の生産の場でなぜどのように競争的に働くのか、とくにどうしてストライキが少ないのかを学びたいといひます。つい先頃もハンガリーの女性の代表団がシンポジウムでこのことをとりあげましたところ、日本側代表の上野千鶴子さんが、さっそく、日本にも陰の部分があるということを指摘してくれました。最近、ソヴィエトから来た経済改革調査団が、日本の経済と経営についての報告書をまとめ、それを『日本に学べ』という表題で朝日新聞社の文庫本で出版しました。これを読んでみますと、少し行き過ぎで、日本の経営が導入されたらソヴィエトの人々は幸せにはならないだろうと思えるほど日本をほとんど全面的に賛美し、一つの頂点として描いていて気恥ずかしくなります。つまり、体制を問わず、労働者の働き方や支払い方などについて「日本に学べ」が合言葉になっているわけです。

2 注目の対象領域

(1) 企業活動の枠組み

このように外国の経済の管理者が日本の経営や企業に学びたいという側面は実にさまざま一度に論ずることはできませんが、それを、あえて三つほどに分けて見ますと、一つは、狭い意味での経営の問題でなく、日本の企業が生き生きとしていて、経営者が懸命に「合理化」を果たそうと努力していることです。それは、要するに、市場経済が活発だと

いうことで、それに規定された企業間競争の開放されている様子を学びたいということのようです。これは、つきつめれば日本の社会の質を問うことにもなり深刻な議論を呼び起こすものでもあるのですが、さしあたり学びたいことなのです。二つには、系列下請け関係が非常にうまくいっているということです。これは昔のように親企業が関連企業を抑圧したり弾圧したりするのではなく、協力体制でうまくやっていくというもので、この関係を学びたいということです。三つには、日本の通産行政がうまくいっているということです。これは微妙な問題で社会主義から移行するソヴィエトなどはとくに重視するわけですが、最近まで日本政府は、市場経済の活力を邪魔しないように、とはいえ大企業の企業間競争にうまく助けになるようにという、干渉と自由のようなものを巧みなバランスで組み合わせた経済政策を展開してきました。ソヴィエトもこれをやらなければならないわけです。

(2) システム〈三種の神器〉

以上はまず第1の系列として企業活動の枠組みがうまくいっているとみなされる点です。かつて OECD が日本経済の発展の秘密は三種の神器にあるといった、おなじみの終身雇用、年功賃金、企業別組合という三位一体のシステムです。時間の都合であまり詳しく説明できませんが、この三つのシステムについてきちんと説明することは大変難しく、それができれば経営労務の問題というのは卒業したといってもいいくらいです。ここでは簡単な把握にとどめておきますが、終身雇用は、正社員について原則的に景気の変動があっても定年までは人員整理をしないという暗黙の約束ということです。それ以上でもそれ以下でもありません。この終身雇用のもとで従業員が技術革新を受け入れやすくするような職場の風土をつくっていることは疑いありません。

年功賃金は、年齢や勤続によって賃金が決まっていると考えるのは間違いで、それならどうして日本の労働者がそんなに競争的に働くのだろうかということになる。年功賃金は年齢や勤続によって決まるのではなく、それらとは高い相関関係をもってはいますが、実際には、年齢、学歴、勤続、性、職種群、個人への人事考課などによって、労働者の企業のなかのグレードが決まり、そのグレードによって基本的に昇給線がきまり、それにそって昇給していくものです。日本の賃金は職務によって決まっているのではなく、兵隊の位で決まっていると覚えておいた方がいいと思います。兵隊の位というのは、中佐とか少尉とか軍曹とか上等兵とか一等兵というものです。そして、参謀長とか、中隊長とか、小隊長というのが職務です。賃金はどちらかというところの職務ではなくて位で決まっています。つまり、これはそれぞれの職務と賃金額は直結していないということで、後の議論にも繋がってくるのです。

企業別組合については、一つの労働組合のメンバーになる資格が個別企業の正社員に限定されている労働組合のことと私は定義いたします。

しかし、いま申しました第1、第2の系列は、これが経営に大変有利だということがわかっておりまして、やはりその国の社会の埋め込まれている文化的、社会制度的な伝統というものがありますから、そう簡単には入りません。現実導入が試みられその結果、諸施策に反発と受容がいりまじっているという領域は第3の系列であって、今日はここに焦点をあてて話を進めてみたいと思います。

(3) 働かせ方・支払い方

私は、それを生産と労務のソフトウェアという言い方をしていますが、要するに、労働者の働かせ方とそれに応じた労働者個人への支払い方、その二つをあわせて生産と労務のソフトウェアと呼んでおきたいと思います。

ただちに思いつかれるように、たとえば、企業別組合とか終身雇用とか年功賃金とかいうことは、これから申しますような日本特有の働かせ方に深く関係しているわけです。ですから、これと切り離して論じられないと考える向きもあるかもしれませんが、一応、たとえば、西欧もしくはアジアの労働市場のありようを前提にして、これから説明しますような働かせ方や支払い方を適用することは不可能ではないのです。だから、それが世界の労働者にとって直接のインパクトになっているし、今すぐにでも考えなければならない問題になっているように思います。そして、日本の強みの底辺なり草の根のようなものは実はここにあるわけです。

3 生産と労務のソフトウェア

(1) 平等な期待

生産と労務のソフトウェアの内容について、まず最初にあげなければならないことは、日本の経営はなにより大きな特徴として、ヒエラルヒーの下積みの社員にも、あたかも経営者や技術者のように工夫し、努力してもらいたい、大いに期待をかけるということです。この高い期待が日本の経営の特徴であり、第1の出発点だと思います。その期待がどこまで有効かということ是非常にリアルに判断する程度に応じて、最近の経営は正社員の外に実にたくさんの企業社会に部分的にだけ加わることを許されるような社員を動員しているのです。学生アルバイトなどはそうであって、このごろでは学生か労働者かわからないような学生がずいぶん多く、私のいる神戸の大学でも先日ゼミで聞きましたところ17人中4人が週に20時間以上アルバイトをしていました。20時間以上のアルバイトは不法就労ですが、この不法就労といえば、いま留学ビザではいつてきた多くの外国人留学生が不法就労をしています。そうした人々を含めて非正社員を動員しており、平均25%は非正社

員だと思います。とにかく、そうした人を置きはしますが、何といっても正社員にたいしては下積みの人々にも多大の期待をかけるのです。

この点については、私は、実は昭和40年代が今の日本的経営のものの考え方が形成されるうで大変重要な時期だろうと考えています。1965年から75年頃までの時期、日本の会社は、新社員制度なるものをおいて工場の現場で働くブルーカラーと事務や管理職に携わるホワイトカラーの身分上の違いをなくし社員として統合して、一つの能力主義的な競争によって上にあがれる統一的な兵隊の位のようなものを形作ったのです。そして、その上で身分上の平等を前提に労働条件の基準を統一しました。これはたとえば賃金を同一額にするというようなこととは違います。

戦前はブルーカラーは時間給で、ホワイトカラーは月給でした。欧米では今でもブルーカラーは時間給が多く、1時間の賃金×働いた時間で賃金をきめているのです。日本はそうではなく、大体正社員ですから、工場労働者も月給で支払われる。山の家や海の家といった会社のレクリエーション施設は全従業員が同じように使う権利があるのです。これは当然のことと聞こえるかもしれませんが、戦前の日本や欧米と比べると、今の日本は平等だというこの言葉は決して内容のないものではないのです。それに、会社の賞罰の規定や規律なども大体おなじように適用されています。これは日本企業の特徴としてよく指摘されます。それから、日本の企業はどこに行っても、生産工場では工場長以下守衛に至るまで、東芝とか、松下とかトヨタとか書いたジャンパーを着て、同じ服装で働いています。外見上も平等でホワイトカラーや管理職が威張っていないといったことが平等な期待の現れとみなされています。

もう一つは、それゆえに日本の従業員はヒラの人々に至るまで、企業の目標への心から

の帰依を要求されるわけです。このことは、実は自由と平等とが一種のトレードオフの関係にあり思想的に非常に面白いところなのです。よくアメリカの学者と議論して日本の経営の陰の部分の話しますと、彼らはそうはいっても、日本は平等、アメリカのブルーカラーは日本でいったら臨時工みたいなものですとよくいいます。これはある意味では本当のことなのです。つまり、欧米では、ブルーカラーに重い期待をかけないから、企業目標に心から帰依など期待すべくもないと企業は覚悟しているわけです。しかし、そのように期待はかけられないから、企業にたいする普通の労働者のかかわりようは、欧米では自由になるという関係にあります。これは微妙な関係なのです。

そして、それは、日本における「採用」ということに深くかかわっています。新規学卒で会社に入って要求されるのは特定の技能ではないのです。旋盤工の技能とか、溶接工の技能とか、経理事務の力とか、SEの技術の力といったものを会社は期待しません。それらは全部後から養成したり、勉強させたりするわけです。何といっても会社が求めるものは健康とやる気です。管理者は、やる気があるかどうかは学生の顔を見ていればわかる、態度をみればわかる、といいます。学校の成績や学歴が重視されるのは実はそれと非常に関係しているのです。皆さんは一流大学の学生の方が普通の大学の学生より就職において有利なことを学歴主義の現れというように考えているかもしれません。しかし、その場合の学歴主義は日本の能力の見方と関係しているのです。

つまり、企業がなぜ一流大学の学生を好むかということ、それは、国立大学の学生は小さい時から嫌いな科目を捨てなかった人達だからなのです。たとえば私立大学だと社会科の1科目と国語と英語だけが受験科目ですから、その三科目を一生懸命やればいい。数学

とか理科などもう早くから捨ててしまっている人が多い。国立大学の学生はたくさんの科目を捨てなかった。捨てなかったということは嫌なことでも努力して一定の成績をとるという心根の持ち主として会社は評価します。それが、日本の企業が特定の技能を要求するわけではないということと結び付いているという次第です。そのような、総合的学力に現れているような適応能力と健康で選ばれるということなのです。したがって、日本の会社には厳密にいうと学生は就職するのではなく就社するのです。皆さんもそういう意識をもって、会社にはいつてどのような仕事をするかわかっていないわけだから、職業の選択というより会社の選択というように考えていると思います。これは日本的経営の働かせ方の反映であります。

(2) 大ぐくりの職務区分

このことを前提にして第2に、日本の経営の場合には、採用のときの職務区分が大変大ぐくりなのです。これは、たとえば日本企業がアメリカやイギリスの工場へ行くと、対応の変化がドラスティックに現れるわけです。アメリカやイギリスでは自動車工業では100~200 ぐくりの職務区分があつて、旋盤でも大型、中型、小型のそれぞれどれを扱うかにより、賃率とともに仕事の区分があり、この細かい職務区分ごとに人を捜します。しかし、日本企業はアメリカでもイギリスでも、普通の労働者が一つか二つ、熟練工でせいぜい二種類ぐらい、あわせて三つぐくりの職務区分で人を採用するということになっている。これはすごいことだと思います。日本企業はそうように採用して、ひとまとまりの仕事の範囲をかの有名なチームという単位で引き受けさせ、その仕事の責任はチームごとに負わせることになっているのです。個々の労働者については個人の仕事の割り当てられる範囲とか、ある日ある時どんな仕事につくかという分担はフレキシブルである、そして、

日本の経営というのはこの柔軟に働くという「フレキシビリティ」をキーコンセプトとしているのです。

これをある学者は、西欧の職務区分はマスメのようにきちんと個人の範囲がわかれているが、日本の個人の職務区分は石垣状であつて、大きい石もあれば小さい石もありその間は国境のようにわかれている、それが変動するのだといいます。この、大ぐくりな個人の職務の範囲というのは、実は日本的経営の生産を理解する場合の秘密のようなものです。大量生産工場の場合には、やはりある日ある時個人が分担する仕事はきちんと区分されていると思います。しかし、区分されているけれども、その場合には配転が頻繁であつて、その分担はフレキシブルなのです。それから、機械工場、たとえば重電機をつくったりモーターを組み立てたりする仕事の場合には、それぞれの個人の仕事の範囲がそれぞれ石垣状でフレキシブルであつて、広い人もいれば、狭い人もいます。ともかくも、この点はつぎのようにいっておきましょう、つまり、個人の仕事の範囲やその分担はフレキシブルであり、その両方がフレキシブルである場合もあるし、一方がフレキシブルである場合もある、と。

要するに、私のいいたいことは、なによりも個人によって働き方が異なるということを経営者ははじめから考えているということなのです。よかれあしかれ、個人はここまでやるということが限定されていて、企業が従業員に要求することにはいろいろなステップがあると思うのです。これは、今のところ仮説ですがおよそ次のように考えています。

(3) 「要請」のステップ

まず、日本の場合、断固として最小限の要請というものがあります。最小限の要請というのは、仕事の手順や、ノルマが一定の作業をどのくらいの時間でやり遂げなければならないか、という点をきちんと決めている。日

本の中でそのことが曖昧になっていることはないと思います。すなわち、それを正しい方法、正しい時間でやり遂げることが最小限の要請なのです。この第1の要請が満たされなければ、その従業員は冷遇されると考えてよいでしょう。しかし、先程いいましたようにまず高い期待をかけます。そして、その期待にはさまざまな段階があるのです。

次の段階は、ひとまとまりの仕事を分担しているチームのなかで、かたわらの人の仕事も代わってやれる力を身につけることで、チームのなかのローテーションに応じること、それから、そのチームのなかはもちろんのこと、近接のチーム、課ぐらいのところまでは、配転を要求されても対応できる能力が求められます。この点について、日本的経営がいかなる質の仕事を要求するかということをめぐる以前から論争があって、それは、日本の経営は職務がフレキシブルだから多能工を必要とし、単純労働を要求するのではないという意見です。この見解については、私は反対でして、確かに欧米の労働者に比べますと日本は仕事の内容がフレキシブルであって、たとえば、たくさんの機械を一人の労働者が操作するという、いわゆる「多台もち」が多いのです。しかし、これは何のことはない、要するに人減らしをしたために一人が広い範囲をみることになったということなのです。

最近この大学の鈴木良始氏の「日本的企業システムと国際競争力」という論文を読んで勉強になったのですが、そこでは次のように書かれています。日本の機械の合理化は根底から合理化することがなく、それぞれの作業が具合悪くなると自動的にストップするという「バカよけ」の装置をつけている。これが日本の技術革新で最も多くとられている方法で、この「バカよけ」があるから一人の労働者にたくさんの台を持たせることが可能になるわけです。トヨタでは、極端な場合、

一人の労働者が14台ぐらいの機械を見ている。それで、その労働者がすごい熟練工であり、すごい多能工かというとは決してそうではなく、その仕事は工作物の取り付け、取り付け……、取り外し、取り外し、……という大変単純な労働を多くの機械について行うことです。私達が素直な意味で見る熟練ではないのです。実は日本の多能工化は半熟練労働の多元的単能工のようなものが多いのではないかという意見を私はもっているわけです。このように仕事の範囲を変えるというのが第2の要請です。

しかし、日本の労働の知的な内容をこの点だけに注目して議論する人が多いのですが、最も望ましい従業員に要求されることは実はそれだけではなく、一つには、自分のかたわらで働いている人の作業を手伝ったり、本来職務に入っていない清掃や修繕というような労働をやっていることであり、もう一つは、この機械が必ず変わるかもしれないという予測をもっていることです。普通欧米の労働者は、一つの機械で30年働けるか、40年働けるかというような、そのくらいのタイムスパンで生きているのですが、日本の労働者は明日にでもなくなるかもしれないという気持ちで仕事をしているわけです。そして、機械が合理化された時のために勉強しておくことが大切であって、日本の中核の従業員には、学生よりもよく勉強するという人がたくさんいます。たとえばME化に対応してロボットに教え込む技術であるプログラミングそのものを現場のブルーカラーでやっていたりすることもあるわけです。さらに、三つ目は、いわゆる「改善」をこなす能力です。これはアメリカの辞書にもローマ字で「kaizen」とあり、それで通るのです。アメリカのある文献には、they kaizen out one person と書いてありましたが、これは、労働者が改善活動に取り組むことによって自分たちの工程から仲間を一人減らしたというような意味です。

kaizen という語は動詞でもありかつ名詞でもあるわけです。日本の従業員の精鋭部隊は自分の仕事のなかに無理や無駄がないかというようなことをいつも考えております。そして、あたかもスパイを摘発するかのように無駄なものを摘発しているのです。自分の作業のなかから余裕部分を返上し、その返上部分を全部合わせると1.5人減らせる、さらにあと0.5人分どこかから無駄を探してきて2人減らすというふうに、その種の改善をつねにこころがけています。あるアメリカの学者は、これを、無駄を排除する強いストレスが日本の工場全体、事務所全体にみなぎっていると書いています。

このように企業の要請にはステップがありますが、私はこの第1とか第2の段階にとどまる労働者がすぐに首になったりするというつもりは決してありません。企業は時に数だけでもマンパワーを要求することはたくさんあります。それらの人々がすぐに雇用不安に陥ったりすることはとくに好況の時にはありません。しかし、日本に特徴的なことはこのステップを上る過程が能力の開発に依存するということです。日本のサラリーマンは、従ってこの能力の開発をめざすのです。

ところで、ここでサラリーマンというようにいいますのは、日本ではブルーカラーもほとんど月給制ですから、日本の普通の労働者はサラリーマンとか会社員とか呼ばれるのがふさわしいのです。何か労働者というと普段背広を着ている人がジーンズをはく時の着心地の悪さのようなものを感じるようですし、新聞でも労働者というと釜ヶ崎かどこかにしかないような扱い方をすることがあります。日本の企業は経営者も労働者も、たとえばアジアで雇っている労働者のことをワーカーと呼びます。労働組合の幹部も含めて彼らは不思議にワーカーという言葉を使います。日本の会社で働いている人はワーカーではないという感じなのです。しかし、その違

和感は私にはよく分かる気がします。というわけで日本ではサラリーマンという言葉を使っているわけです。

(4) 人事考課

日本のサラリーマンがステップをどこまで上れるかということは能力開発とその競争にかかっていますが、それに報いるものとして人事考課が日本の経営を論じる場合には決して見逃してはならない大きなテーマとして浮かびあがってくるのです。外国の場合には人事考課はホワイトカラーにだけ行われるわけですが、日本の人事考課はブルーカラーも対象に昇進や昇格やボーナスなどさまざまに使われます。それは第1に、人間のどういうところを評価するのかという点で多面的であるという特徴をもっています。多面的ということは成績だけを見るのではないということ、入試で、テストの点数だけを見るのではなく内申書を重視することとよく似ているのです。よく考えてみると私は内申書より点数の方が人間的かもしれないと思ったりしますが、この内申書重視というのは、実は日本の経営のやり方とかなりマッチしたもののなのです。

日本の場合、実績だけでなく能力の評価をするわけですが、その能力は潜在的なものですから、どうしても人間の態度、性格の評価ということに推転していきます。そのために日本企業の従業員評価はかなり人格というものを会社がどう見るかというところに傾く特徴をもつとってよいのです。それはいくつかの要請のステップというものがなによりも仕事に向き合う態度、つまり努力に関係しており、実際、サラリーマンがその職場でしていることの評価だけではないということとかかわっているわけです。しかも、これが日本的経営ではブルーカラーにも適用され、彼らにも高い期待がかけられるのです。ここで、先に述べたことと結びついてくるのです。

日本のこの査定の実体はなかなか資料が得

にくいのですが、ここでは東芝の賃金と一時金の査定幅についての資料を少し紹介しておきたいと思います。それによると少しグレードが上るとだんだん査定の幅が大きくなっていくのです。たとえば主事2級というのは係長の前ぐらいの人で中堅のベテランの従業員なのですが、この人の場合ボーナスは査定によってプラスマイナス64%の差がつきます。これは平均のボーナス額が100万円としますと、査定が一番いい人は164万円、一番悪い人でマイナス64% 36万円ということになります。これは、非常に大きな差であるといっていると思います。それから、だいたい銀行や証券会社、商社などの出世頭の収入の高いところでは、同じ年齢で同じ勤続でもそうでない人との年収の差は400~500万円、そして、大企業のブルーカラーの場合、40歳代の半ばでおおよそ150~200万円くらい違うわけです。このように査定というのは大きな役割を果たしている。このことは、働く意欲にかなり関係しているといわなければなりません。

4 欧米のふつうの労働者

(1) 限定された職務区分・賃率

このような点から、欧米の普通の労働者の様子を今の日本の場合とざっと対比してみると思えば、彼らは差別された存在だといえます。そして、差別されているから自由を持っているのです。差別の撤廃と自由というのはなかなか両立し難いし、時には対抗する価値になり得るということが注目されなければなりません。欧米の労働者は、第1に、限定された職務区分で採用され、その限定された職務区分で働くのです。

この限定された職務区分というのはおおよそ産業別組合と企業グループ間で決まっており、たとえば、溶接工や旋盤工は自分の仕事、会社に入る前から決まっているのです。ドイツなどでは個人の労働契約があり、そこ

にかりにファイナルアセンブリーの仕事をすると書かれていれば、その人を機械のオペレーターに移そうとしても労働契約違反で、労働者はそれを拒否する権利をもっているというわけです。これはまさしく就職です。しかもその限定された職務区分には標準化された働きぶりがあり、それをあれこれと命令して変えるのはそう簡単なことではないのです。たとえば、家の改築をする時のことを考えると、大工さんには1日1万8千円くらい払わなければならないが、そこで大工さんの働き方について、のこぎりや金づちの使い方をあれこれ命令することはできません。それは大工さんがクラフトマンで、労働の自立性を強くもっているからです。一般に欧米の労働者は、働く前に仕事の範囲や働き方について標準というものを意識し、同一労働同一賃金を求め、そのような仕事の範囲や働きぶりや賃金を協約や慣行にするのです。つまり、個人生活を大切にする文化や労働組合への仁義立てといったものの考え方などが相俟って、結局、欧米では、企業にたいして、私の仕事はこれだけ、これ以上はお断り、というかわり方をする労働者が多く、彼らは仕事の範囲でも、ノルマでも、労働時間でも会社にあまりのめり込まないと考えてまず間違いありません。

(2) 残業・休日・働きぶり

そのようなことから、日本の経営者や諸外国の経営者、とくに日本の経営者が非常に嘆かわしく思うような欧米の労働者の働き方に起因する現象が現れてきている。たとえば、日本では、残業を普通の労働者はまず確実に拒めません。残業は、基本的に個人の事情で拒むことはできないのです。会社が、今日は2時間残業してもらいますといったそれは受けなければならない。しかし、そういうことは欧米では通用しません。残業は本当に緊急の場合だけであって、それも企業のなかで労働者組織や労働組合の承認を得てはじめて

残業ができるということで、残業は例外的なのです。よく知られているように、労働時間を比較すると日本はずいぶん長いのですが、その大きな理由は残業が長いことで、日本では220時間ぐらい、総労働時間の10%以上に当ります。他の先進工業国では次第に短くなっているのです。

それから、諸外国では欠勤が多い。この欠勤というのは大変おもしろいです。日本では欠勤は3日で、病欠が多いのです。だから、日本の経営者は出勤率を97%と想定して仕事をしています。これはドイツなどでは信じ難い高さなのです。たとえば、ドイツでは、年間11日休む。この欠勤日数の差を見ると、日本の労働者は、ドイツに比べて何と健康な人間がそろっているかと思われがちです。しかし、日本の会社には病気の場合に休みをとるという習慣はないから、頭痛がしたらセデスを、疲れたらリポビタンDを飲んで会社でかけるわけです。日本の有給休暇は9日で、その大部分は疲れて働けないときとか、病気でしかとられない。日本のこの状態は考えると悲しいことです。

これについて、日本の経営者は、ドイツは制度が行き過ぎていて、少し腹痛がしたり頭痛がすると医者が1週間の休養を命ずといった診断書を簡単に出す。それで大威張りですんでソフトボールを見にいったりする、といったズル休みが混じっているということです。このズル休みがどれほど混じっているかを調べるために、日系企業の経営者は突然花をもって見舞いに訪れて本当に病気がどうかを確かめたりするくらいなのです。要するに、病休などはかなり自由にとっているのです。有給休暇はむろん完全取得です。有給休暇の統計を見ると、日本が9日にたいして、ドイツ、イギリス、フランスなどではそれぞれ25日、26日、29日とっています。日本のサラリーマンは普通15~20日の有給休暇をもっているのですが、その取得率は50%で、純粹に遊

びのためにとる人は少なく、つかれても働かなければならないのが実情なのです。

そして、今はもうそんなことはありませんが、少し前には、日本の労働組合がヨーロッパで有給休暇の取得率を聞いて怪訝な顔をされたことがしばしばありました。有給休暇は100%とるのが当たり前だからです。そのように、普段の働きぶりがのんびりしているだけではなく、彼らは自分達の労働のあり方や慣行となっている労働条件が乱されたりする時には、伝統的な意味でこれだけが仕事の範囲ときまっている、その縄張りの簡圏で大変分権的なストライキに入ったりもします。これはドイツとイギリスとでは大きく違い、イギリスではストライキをしますが、ドイツではストライキはしません。しかし、この違いについては今日は省略します。私が調べたところでは、労働時間内の働きぶりも3の(3)で話した要請のステップでいうとせいぜい2までぐらいであって、3などは外国人を雇っている日系企業では望むべくもない水準だと聞いています。

世界の50カ国に工場進出して海外進出では日本企業のパイオニアであるYKKがフランクフルトの北に工場をもっています。そこを見学したときドイツの労働者のモラルはどうですかと、工場経営者に聞きました。ドイツの労働者というのはあまり一生懸命働かないでしょうといった聞き方をすると、やる気はもうひとつだし、彼らは休みのために働いているようなもので、長い夏のバカンスが終わるとその翌日出勤してきて、冬休みはいつからだと聞きにくる、という返事。なぜそうなのかYKKの工場長に聞くと、一つには、同一労働同一賃金だからだといいます。彼らは日本のように人事考課によって、すなわち働きぶりによって収入が変わるということがあまりないし、しゃかりきに働いてもしようがないと考えている。二つには、高負担だといいます。税金が高いから、たくさん稼いで

もたくさん税金をとられるから損だというように考えている。それから、三つには、高福祉だから、会社に依存しなければ生活していけないとは思っていない、と大変残念そうな語り口でした。それで、この会社ももっと充実した人事考課制度や賃金制度を導入しようと一生懸命になっているのです。

要するに、ドイツでは個人の生活を大切にすることと会社人間になることが矛盾する関係にあります。私は、日本の場合には、会社人間になっていて個人の生活を大切にすることができないといういい方は、少しサラリーマンには冷たすぎるのではないかなあと思ってきました。日本は個人の生活を大切にするために会社人間にならざるを得ないという関係にあると考えます。いずれにせよ、そんな状態のなかで、日本的経営の働かせ方、支払い方がさまざまに導入され適用されようとして、それに反発する労働者との間でせめぎあいが行われているのですが、今私が紹介したような日本の働かせ方を外国の労働者が受け入れるかどうかは、まだ完全には調査研究その他で納得のいく答えは出ていないと思います。

(3) 「自発」の強制を拒む

私は『日本的経営の明暗』という本のなかで懸命にその光と陰を分けて説明したつもりですが、これからまだまだ深く追求してゆかなければならないと思っています。印象でいいますと、外国の労働者は、仕立てのいい背広を着て工場に現れてあれこれ命令するか労働者に任せきりな欧米の経営者に比べて、日本人経営者は平等主義的で、何ととっても真面目で威張らないし機械にも強い、ジャンパーを着て工場に現れては率先して工場内のゴミを拾い、荷物が着けば早速梱包を解く仕事を始める、大変立派だと思っています。

しかし、それはいいのですが、日本の経営者は、自分の本来のものでない仕事もあれこれやらせること、時間管理や服装にまでうる

さいことには困るという。この服装を統一するかどうかは実はそう小さな問題ではないのです。私はこのことからふえんして高校の制服の問題は大変深い文化の問題であると考えます。たとえば、イギリスの三洋電機の工場では、支給された青いブレザーのような制服はカッコいいから皆着ているのですが、支給はしないがスニーカーを履くように強く要請しても、テレビの組み立てラインで働くイギリスの工場現場のブルーカラーの女の人は全部ハイヒールで仕事をする。絶対にハイヒールを脱ぐように強制することはできない。つまり、服装を強制することは欧米の労働者にはあまり簡単に出来ることなく、日本の工場では考えられないことです。

最近、私はアメリカマツダの工場での労働者の様子をつぶさに書いたジョセフ・J・フッチニ、スージー・フッチニの“Working for the Japanese”という本を読んで、非常に詳しく労働者の状況を聞きとっているのに大変感動しました。素晴らしい本だと思います。この本は、日本的経営のアメリカ自動車工場での約束が裏切られていく過程を描いている。そのなかにこういうことが書かれています。マツダの工場が、帽子をかぶるのが望ましいとマツダと書かれた野球帽を従業員に配る。アメリカの労働者はかぶらなければいけないのか、かぶる方がいいのか聞く。それにしたいて、会社が強制ではないという。しかし、現場の職制はかぶっていない人には注意をする。それに対してアメリカの労働者は反発します。野球帽をかぶれと経営者が命令するのであれば私は反対だが経営者としてはわからないわけではない。しかし、野球帽を私達が自発的にかぶりたいといえというようには命令するなというのです。

私はなんて素晴らしい批判精神だろうと思いました。そこから、この本は次のように書いています。日本の会社が日本の従業員に要求することのいくつかは、mandatory と vol-

untary ということの区別がつかなくなっている。労働者自身が強制されていることと自発的にやっていることの区別が労働者につかないようになっているのが実は日本の経営者のやり方なのです。会社が命令したことを労働者の方が自発的にやりますというように誘導してゆくところが日本の経営の一つの秘密なのです。最後に、査定賃金ということには、欧米のブルーカラーは基本的に反対であって、アメリカのようにいろいろの企業が入っている国でも、あまり浸透していないように思います。このように考えてみますと、欧米の労働者の抵抗と受容をどのように評価するかが「日本の経営に光と陰」をみることであり、私のいいたいことなのです。

5 日本の経営の光

光と陰の両面を一応紹介したつもりですが残った時間でまとめてみます。何ととっても、日本の経営者は、どのような経済体制のもとでも、労働現場の普通の労働者がコストや品質について高い前向きの意欲をもつことなしには国民経済の究極の健全さはないと思っています。福祉国家がレーガンやサッチャーによって見直され、社会主義諸国が1980年代にぞくぞく崩壊しました。その時に行われた新しい経済政策や経済改革は、結局、たとえば、イギリスとかソ連の労働者が労働の現場でどれだけその仕事に前向きになってくれるか、ということを究極の目的としているのだと思います。その間の関係をずっと説明すると、福祉国家の下でどのような労働者のモラルが形成されやすいかということなど、それ自体大変複雑な話になるので省略しますが、最終的にはそこにかかってくる。

そのような点から、私はフォードの労働者が日本の働きぶりのビデオをみせられたニュースを読んで、またある一つのニュースを思い出しました。それはアメリカホンダの工場労働者の様子を扱った新聞の囲みの記事

ですが、ホンダのオートバイの最終組立で傷をつけないために、労働者はQC活動をつうじて全部自発的に金属のバックルをやめて布製のバックルにしたといっています。この記事の意味を私は長い間考えてきました。そして、揺れ動く評価のなかで、やはりこれはいいことだという肯定の評価に傾かざるを得なかったのです。それがそもそもフォードのビデオのニュースと比べて、光と陰というようなことを考えてみようと思い始めた動機なのです。

今そのような考えにたって、福祉国家の経済的不調や社会主義の崩壊などを見ていると、日本の経営がある歪みをもちながらも、現場の労働者から高い生産意欲を引き出しているとするれば、それはやはり、労働者の明日の姿に何かを示唆するに違いないと思うのです。そのような日本の会社が、従業員の平等とか参加とか、現場の労働者の知恵を汲み上げることに努めているということを建前として掲げています。それが建前であるとするれば、それを労働者が本物にせよと迫っていくことはできるのです。その点からすれば、やはり日本の経営はさまざまなストレスや抑圧のようなものをもちながらも、古典的な抑圧の経営ではない、世界の労働者が真剣にこれを受け止めて考えていくべき部分をもった働き方にはほかならないと考えるわけです。

6 日本の経営の陰

しかし、実はジャパン・アズ・ナンバーワンとともに、日本の経営の光ということだけを話す人が多いようで、それは日本のサラリーマンの日常つまり、日本の経営の祖国である日本の会社のなかに何らの陰の部分を見ない人なのでしょう。だから、日本の経営のもっている陰の部分について、すなわちこれまでの話のなかで紹介しましたようなところは力説しておきたいと思います。そういう点からごく簡単にもう一度問題点を指摘してお

きたいと思います。

一つは、日本の産業社会全体の体質です。市場経済のもたらす激しすぎる企業間競争と不要不急の溢れるばかりの商品が、労働者の労働を過酷にしていること。それをもう少し工場の門に入って見てみると、結局、企業間競争というものが要員をぎりぎりに切り詰めていくことから、生産点でも営業面でも労働者に割り当てられる仕事のノルマが多くなっているということです。企業間競争そのものが生産・営業のノルマの過重にそのままつながっている場合もあります。たとえば、買いたい新車が店頭にないとき日本ほど手元に届くまでの時間が短い国はないでしょうし、また日本のように宅急便でどんな遠くでも翌日には届くということもないと思います。しかし、消費者としての無限の要求のようなものは働いている人の生活をどんどんしんどいものにしているのです。

このような生産・営業の過重なノルマ、工場での行き過ぎた3M（ムリ、ムダ、ムラ）の排除はすさまじいばかりです。たとえば、労働者が次の労働対象が入ってくるまで待つ待機時間や前の人が仕事をしている間待っている時間、それに在庫があったり少しでも人があまっているのを無駄として、人、時間、場所の無駄を排除するというのがジャスト・イン・タイムです。日本の自動車工業は、一旦部品供給会社から着く部品は3時間ぐらいしかもたないので、3時間すぎたころには次の部品が着いていなければならないというようにジャスト・イン・タイムが要求されるわけです。そんななかで、労働者は息つく暇もない状態にあり、その無理から生産のターゲットが達成されないと残業が恒常化されてしまい、大工場では2時間ぐらいの残業は普通になっているのです。

先程の“Workin for the Japanese”という本のなかに次のような話があります。日本的経営はテイラー・システムではないなどとい

いますが、たとえば、自動車のタイヤ組付の一職務は14の細かい作業に分かれていて、その14の作業のひとつひとつにこれは何秒、これは何秒、全部で1分位という仕事のさせ方を指示するプログラムワークシートがあるのです。そして、マツダの場合、およそ60秒のジョブサイクルのなかで、手を動かさなくてもいいとしている時間は3秒であって、残る57秒には作業内容が書かれているのです。本来、テラリズム、フォーディズの本場であるアメリカのビッグスリーの工場では、プログラムワークシートというものはなく労働者に任されています。しかも、1分の作業の中で、慣行的に15秒は手を動かさない時間ということになっているのです。

ホワイトカラーはホワイトカラーでまた逆の一種の疑似的参加のようなものを含むノルマが個人に課せられることになります。たとえば、銀行や住宅会社などでは売上の金額ノルマが課せられる。ひと月で5000万円とか、半期で2億円とか個人に下りてくるノルマは会社がいきなりあなたは2億円とか、5000万円とかというように押し付けるわけではありません。そうではなくて、従業員が書類に目標の金額を記入して提出する。その自己申告書を前にして上司と面談し、従業員が3000万円と書いておれば、上司が、会社は君の力をかけている5000万円ではどうか、というようにいう。その面接のなかで、次第に「頑張れば出来るかもしれない」、「多分出来る」、最後には「必ず出来ます、やらせて下さい」というようになっていきます。そうして、5000万円というノルマが決まると、それは従業員が会社に約束したことであって、会社が押し付けたことではないのです。だから、これを達成するためには、残業だとか、サービス残業を余儀なくする労働時間はあとから決まるということになるわけです。

もう時間がなくなりましたが、このあとお話ししたかったことは二つ。一つは、日本の企

業は高い期待をかけて、従業員を平等に扱うかわりに価値観の統合を前提とするということ。これが、統合になじめない異端者を冷遇・排除することによって従業員を会社人間化していくということです。二つめは、すべての人々にそのような望ましい正社員になっていくのを期待することは出来ない、そのリアリズムの認識から、正社員の周辺に置かれた非正社員の存在です。派遣労働者とかパート・タイマーの女性労働者がそれです。これは拘束のかわりに自由を、しかし、自由のかわりに単純労働にとどまるとか、雇用不安、低収入、発言権のなさといった対価を払わなければならないのです。それでは唐突ですが、今日はこれで終わりにしたいと思います。

（付記：これは1991年6月7日に行われた経営学部主催の学術講演の記録をもとに熊沢先生の御了解を頂いてその要旨を再録したものである。文責・編集部）